

Jurnal Ekonomi dan Bisnis

www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi

RE-FORMULATION BUSINESS STRATEGY PADA UMKM INDUSTRI BATIK PEKALONGAN MEMASUKI ERA NEW NORMAL

¹Titi Rahayu Prasetiani ²Catur Ragil Sutrisno

^{1,2} Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pekalongan

¹titi.unikal@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 25 February 2021

Received in revised form:

18 March 2021

Accepted: 29 March 2021

Available online: 31 March 2021

Keywords: batik industry,
business strategy, new normal,
RBV

ABSTRACT

Pekalongan is mostly engaged in the batik industry. The existence of the covid 19 pandemic has had a huge impact, so batik industry need to re-formulate their business strategies. The purpose of this research is to identify the business environment of batik industry, and to formulate business strategies in the new normal era. This study used a description-quality analysis and Resource Based View (RBV) approach. Entering the new normal era, the batik industry must remain focused on defensive strategies because the batik industry is a distinctive competency owned by Pekalongan. Batik industries need to strengthen the ability of supply chain management of raw materials both alternative suppliers and alternative raw materials also products innovation to meet the customer needs during new normal era. Batik industries need to improve the ability of marketing expansion in conducting digital marketing breakthroughs, expanding market locations (expansion), and adding sales partners (networking-sharing economy). Business process efficiency needs to be done both in labor management, production process, equipment, and marketing distribution.

PENDAHULUAN

Corona Virus Disease 19 atau yang lebih dikenal dengan istilah Covid 19 adalah pandemi dunia yang memberikan efek sangat besar tidak hanya di sektor kesehatan namun juga di sektor ekonomi. Hampir seluruh negara – negara di dunia merasakan dampak pandemi tersebut tidak terkecuali negara Indonesia. Salah satu daerah di Indonesia yang juga terdampak pandemi ini adalah Pekalongan. Jumlah pelaku UMKM sendiri di Kota Pekalongan cukup banyak yaitu mencapai kurang lebih 21 ribu dari berbagai sektor. (sumber : Dindagkop-UMK Kota Pekalongan dalam <https://radarpekalongan.co.id> (2020)). Sementara untuk Kabupaten Pekalongan, mengutip pernyataan Bupati Pekalongan, Asip Kholbihi, sekitar 43 ribu usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Kabupaten Pekalongan Jawa Tengah pada sektor industri konveksi baik rumahan maupun berskala besar terdampak pandemi COVID-19 seiring dengan banyaknya pemerintah daerah menerapkan kebijakan pembatasan sosial berskala besar atau PSBB (<https://jateng.antaranews.com>, 2020).

Dampak adanya pandemi covid di Pekalongan ini diawali dengan menurunnya permintaan produk – produk unggulan yaitu batik karena penerapan PSBB di kota – kota besar seperti Jakarta, Yogyakarta, Solo dan Surabaya yang menjadi tujuan utama pemasaran produk

– produk dari Pekalongan. Daya beli konsumen yang menurun membuat pelaku usaha harus mengurangi atau bahkan menghentikan sementara proses produksi. Hal ini berakibat pada berhentinya bisnis, berpotensi pada pengurangan karyawan bahkan usaha ditutup. Fakta menunjukkan dampak Pandemi Covid 19 di Pekalongan sungguh dahsyat. Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Pekalongan menyebut terdapat 25 perusahaan dengan total 3.094 dilaporkan terkena imbas wabah Covid-19. Sebagian dari mereka terkena PHK, dirumahkan, maupun dikurangi jam dan hari kerjanya oleh perusahaan masing-masing (pekalongankota.go.id, 2020). Pengrajin Batik di Pekalongan Terkena Imbas Pandemi Covid-19. Pandemi memaksa toko grosir dan pasar pakaian jadi di Jakarta harus menutup sementara usahanya. Kondisi ini berimbas kepada pengrajin kain batik di daerah. Termasuk di dalamnya perajin batik di Pekalongan, Jawa Tengah. Produksi batik menurun hingga 50-80 persen dikarenakan tutupnya pertokoan grosir batik di Jakarta ini (republika.co.id, 2020).

Kondisi pandemi ini sulit untuk diprediksi sampai kapan akan berakhir. Sehingga diantisipasi dengan sebuah konsep yang dikenal dengan istilah *New Normal*, yakni sebuah tatanan baru untuk beradaptasi dengan situasi dan kondisi terkini. Untuk itu dunia industri pun harus menyesuaikan dengan tatapan kehidupan baru tersebut. Formulasi kembali strategi (*re-formulation business strategy*) menjadi penting dan mendesak agar para pelaku bisnis bisa kuat dan bertahan di tengah situasi seperti sekarang ini. Sejalan hal ini juga dikemukakan oleh Skare (2015) menyimpulkan bahwa dalam pengembangan bisnis adalah penting untuk mengukur siklus suatu bisnis dengan memperhatikan berbagai faktor penting pendukungnya, baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Demikian pula pendapat Smart (2009) yang menegaskan bahwa pemahaman manajemen proses bisnis menjadi sebuah keharusan agar bisnis yang dijalani dapat selalu bersaing. Memasuki era new normal tentu terjadi perubahan lingkungan bisnis dan bahkan proses bisnis industri batik.

Diantika dan Manulang (2019) telah membuktikan bahwa pendekatan *Resource Based View* (RBV) mampu menghasilkan formulasi strategi sebuah bisnis dengan menekankan atas kondisi sumberdaya internal perusahaan. Secara konseptual dan praktis, pendekatan RBV telah ditelaah sebagai sebuah pendekatan dalam penyusunan strategi bisnis (Kraaijenbrink dkk, 2009). Semakin baik dan tepat strategi bisnis yang diterapkan oleh sebuah pelaku industri batik, semakin kuat dalam menghadapi persaingan bisnis dan mampu unggul dalam persaingan. Strategi sebuah perusahaan adalah sebuah tindakan dalam memenangkan kompetisi dengan pesaing, dan mencapai profitabilitas yang disasar (Thompson, 2003).

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi lingkungan internal UMKM industri batik akibat adanya pandemi covid 19, (2) menyusun formulasi strategi bisnis di era New Normal untuk UMKM Industri Batik Pekalongan.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah UMKM Industri Batik di Kota dan Kabupaten Pekalongan dengan jumlah responden adalah 63 UMKM. Metode pengambilan sampel secara *purposive* berdasarkan kriteria kewilayahan dan jenis produk/proses yang dijalankan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei dengan metode analisisnya adalah diskriptif-kualitatif untuk mendapatkan gambaran lingkungan internal bisnisnya, dan penyusunan strategi bisnisnya menggunakan pendekatan *Resource Based View* (RBV). Pandangan RBV adalah kerangka manajerial yang digunakan untuk menentukan sumber daya strategis yang dapat dieksploitasi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang

berkelanjutan. Artikel Barney tahun 1991 "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" secara luas disebut sebagai pekerjaan penting dalam munculnya pandangan RBV ini. Sumber daya perusahaan sebagai semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dll dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya (Barney, 2001). Pendekatan RBV sebagai sebuah konsep para ahli strategi untuk mengevaluasi faktor-faktor potensial yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif. Wawasan utama yang timbul dari pendekatan RBV adalah bahwa tidak semua sumber daya sama pentingnya, juga tidak semua memiliki potensi untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Fahy, 1999). Dalam pendekatan RBV, ahli strategi memilih strategi atau posisi kompetitif yang paling mengeksplorasi sumber daya dan kemampuan internal relatif terhadap peluang eksternal. Mengingat bahwa sumber daya strategis baik berupa aset maupun kemampuan yang saling terkait yang kompleks, organisasi dapat mengadopsi banyak kemungkinan posisi kompetitif. (Hooley dkk, 2001).

Resource-Based View (RBV) adalah dasar perumusan strategi yang memprioritaskan pada sumberdaya dan kemampuan internal organisasi. *Competitive advantage* (keunggulan bersaing) dicapai melalui nilai – nilai sumberdaya organisasi. Menurut Fred R. David (2009) kinerja organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokkan dalam 3 kategori :

- Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik dan peralatan, lokasi, sistem dan teknologi, bahan baku dan mesin.
- Sumber daya manusia meliputi semua karyawan, pelatihan, pengalaman, kepandaian dan kemampuan.
- Sumber daya organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan dan strategi perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis diidentifikasi dari hasil rekapitulasi terhadap 63 responden UMKM industri batik pekalongan. Hal ini secara sistematis dijelaskan pada Tabel 1, Tabel 2, Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 1. Aspek Kelembagaan UMKM Industri Batik

No	Butir Pertanyaan	Alternatif jawaban	Jawaban	
			Jumlah	%
1	Lama usaha	Kurang dari 1 th	7	11%
		1-3 tahun	17	27%
		Lebih dari 3 th	39	62%
2	Latar belakang usaha	Merintis sendiri	51	81%
		Melanjutkan keluarga	7	11%
		Bekerjasama/patungan	5	8%
3	Status usaha	Pekerjaan pokok	45	71%
		Pekerjaan sampingan	18	29%

Sumber: data diolah (2021)

Aspek kelembagaan UMKM industri batik sangat kuat. Hal ini didukung oleh fakta bahwa mayoritas pelaku bisnis UMKM industri batik telah berpengalaman, yakni 62% responden telah berpengalaman lebih dari 3 tahun dalam menjalankan bisnis. Pelaku UMKM industri batik ditunjukkan fakta bahwa 81% responden memiliki latar belakang usahanya adalah merintis sendiri. Hal ini jauh lebih memiliki motivasi dari diri yang kuat dibandingkan dengan usaha melanjutkan orang tua. Kekuatan lain dari pelaku bisnis UMKM industri batik ini ditunjukkan dengan angka 71% responden menyatakan bahwa UMKM industri batik adalah sebagai pekerjaan pokok. Hal ini tentu akan mendapat perhatian penuh dari para pelaku bisnis. Kondisi lingkungan internal bisnis ini sangat mendukung pelaku bisnis UMKM industri batik sehingga mampu bertahan di *new normal era*

Tabel 2. Pengaruh Pandemi Covid 19 pada UMKM Industri Batik

No	Butir Pertanyaan	Alternatif jawaban	Jawaban	
			Jumlah	%
1	Pendapatan bisnis saat pandemi dibanding sebelum pandemi	Menurun	43	68%
		Meningkat	13	21%
		Sama saja / tetap	7	11%
2	Prosentase penurunan /peningkatan pendapatan	Turun < 10%	5	8%
		Turun 10%-30%	25	40%
		Turun > 30%	13	21%
		Naik < 10%	1	2%
		Naik 10%-30%	10	16%
		Naik > 30%	2	3%
3	Ketersediaan / kemudahan mendapatkan bahan baku utama	Sama saja / tetap	7	11%
		Sama sebelum pandemi	36	57%
4	Harga bahan baku	Ketersediaan terbatas	27	43%
		Naik 25%-50%	26	41%
5	Kapasitas produksi saat ini	Tetap sama	37	59%
		Berhenti sama sekali	1	2%
		Berkurang sampai 50%	29	46%
		Berkurang > 50 %	5	8%
		Sama dengan sebelum pandemi	20	32%
6	Kegiatan pemasaran produk saat ini	Lebih tinggi	8	13%
		Berhenti sama sekali	0	0%
		Berkurang sampai 50%	27	43%
		Berkurang > 50%	2	3%
		Sama dengan sebelum pandemi	15	24%
7	Hubungan dengan mitra penjualan	Lebih tinggi	19	30%
		Menunda pembelian	8	13%
		Mengurangi pembelian	29	46%
		Sama sebelum pandemi	19	30%
8	Keadaan tenaga kerja saat ini	Meningkat / lebih banyak	7	11%
		Memberhentikan selamanya	1	2%
		Merumahkan sementara	8	13%

Mengurangi sebagian	14	22%
Sama dengan sebelum pandemi	34	54%
Menambah tenaga kerja	6	10%

Sumber: data diolah (2021)

Tabel 3. Fasilitas Pemerintah dan Pinjaman

No	Butir Pertanyaan	Alternatif jawaban	Jawaban	
			Jumlah	%
1	Apakah mendapatkan BUPM dari Pemerintah	Ya	7	11%
		Tidak	56	89%
		Sama saja / tetap	7	11%
2	Apakah memiliki pinjaman	Pinjaman di Bank	16	25%
		Pinjaman di Koperasi	1	2%
		Pinjaman di tempat lain	5	8%
		Tidak memiliki pinjaman	41	65%
3	Kendala pengembalian pinjaman	Membayar sesuai jadwal	49	78%
		Membayar bunganya saja	2	3%
		Menunda pembayaran	10	16%
		Tidak mampu membayar	2	3%

Sumber: data diolah (2021)

Meskipun aspek kelembagaan dan pelaku bisnis kuat dalam memasuki *new normal era* ini, namun tidak halnya pada kemampuan keuangan UMKM industri batik. Dampak pandemi covid 19 telah mengakibatkan melemahnya kemampuan keuangan. Sebanyak 68% UMKM industri batik mengalami penurunan pendapatan. Ada variasi tingkat penurunan pendapatan ini, antara lain sebanyak 40% turun antara 10-30%, dan ada 21% mengalami penurunan lebih dari 30%. Hal ini tentu berakibat pada kesulitan dalam perputaran keuangan bisnis.

Memasuki *new normal era* ini pelaku UMKM industri batik sangat tertolong karena mayoritas (65%) tidak memiliki pinjaman sehingga tidak terbebani bunga bank. Diantara yang memiliki pinjaman mendapat keringanan dari program Pemerintah yakni menunda pembayaran (16%), hanya mampu membayar bunganya saja (3%). Hal ini tentu menjadi salah satu faktor pendukung pelaku bisnis mampu bertahan dari kebangkrutan.

Aspek bahan baku hampir tidak terpengaruh oleh Pandemi Covid 19. Ketersediaan dan kemudahan mendapatkan bahan baku dirasakan hampir sama antara sebelum dan selama pandemi, yakni dirasakan oleh 57% responden. Bahkan harga bahan baku juga relatif sama, yakni 59% responden menyatakan harga tetap sama antara sebelum dan selama pandemi covid 19.

Permintaan pasar sangat terdampak oleh pandemi covid 19. Mayoritas UMKM batik mengalami penurunan permintaan. Bahkan sebanyak 43% mengalami penurunan yang sangat parah yakni penurunan permintaan produk hingga 50%. Sedangkan yang merasa permintaan pasar tetap stabil hanya dirasakan oleh 24% dari UMKM industri batik. Turunnya permintaan selanjutnya mengakibatkan turunnya produksi. Sebanyak 46% UMKM industri batik mengalami penurunan kapasitas produksi hingga 50%. Sedangkan UMKM industri batik yang dapat mempertahankan kapasitasnya hanya 32%.

Pandemi covid 19 telah berdampak pada keterlibatan mitra penjualan dalam jaringan pemasaran. Sebanyak 59% UMKM industri batik mengalami pengurangan pembelian hingga penundaan pembelian oleh mitra. UMKM industri batik yang memiliki kondisi sama antara sebelum dan selama pandemi covid 19 hanya sebanyak 30%. Meskipun demikian, ada sebanyak 11% responden yang mampu menaikkan penjualan.

Dampak pandemi covid 19 masih dapat diantisipasi oleh 54% pelaku bisnis UMKM industri batik dalam hal mempertahankan tenaga kerja. Sedangkan UMKM industri batik yang terpaksa mengurangi tenaga kerja ada sebanyak 35%, terdiri dari 13% UMKM melakukan pengurangan tenaga kerja dengan cara merumahkan sementara, dan sebanyak 22% UMKM industri batik terpaksa harus melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Kondisi buruk ini tidak didukung sepenuhnya oleh bantuan pemerintah untuk UMKM, yakni BPUM. Hanya 11% UMKM industri batik ini mendapatkan fasilitas BPUM dari Pemerintah. Ketiadaan bantuan ini dapat dimaknai justru UMKM industri batik memiliki kemandirian.

Tabel 4. Rencana Menghadapi New Normal

No	Butir Pertanyaan	Alternatif jawaban	Jawaban	
			Jumlah	%
1	Terkait bahan baku	Bertahan dengan apa adanya	29	46%
		Mencari pemasok lain	19	30%
		Mencari alternatif bahan baku lain	15	24%
2	Terkait proses produksi	Bertahan dengan apa adanya	21	33%
		Mencari metode lain	10	16%
		Mencari alternatif peralatan	3	5%
		Melakukan inovasi produk	29	46%
3	Terkait dengan kegiatan pemasaran	Bertahan dengan apa adanya	9	14%
		Mencari mitra pasar lain	5	8%
		Digital marketing / online	43	68%
		Meluaskan lokasi pemasaran	6	10%
4	Terkait dengan kondisi keuangan untuk kegiatan operasional bisnis	Bertahan dengan apa adanya	13	21%
		Menggunakan simpanan pribadi	25	40%
		Mengurangi pengeluaran	18	29%
		Menjual aset	7	11%
5	Terkait proses bagi SDM / tenaga kerja	Memfasilitasi dengan proses	39	62%
		Meminta menyiapkan sendiri	24	38%

Sumber: data diolah (2021)

UMKM industri batik telah mensikapi pandemi covid 19 ini dengan melakukan rencana tindakan kongkrit sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4. Keberadaan perencanaan oleh pelaku UMKM industri batik ini menunjukkan bahwa para pelaku bisnis memiliki kepedulian atas strategi bisnis demi keberlangsungan bisnis selama *new normal era*.

Meskipun saat ini pelaku bisnis UMKM industri batik masih mampu menguasai bahan baku, namun sejakan dengan ketidakjelasan kapan pandemi covid 19 ini akan berakhir, maka sebanyak 54% UMKM industri batik akan berusaha mendapatkan pemasok lain atau bahkan

bahan baku lain. Sedangkan yang bertahan dengan bahan baku yang ada saat ini hanya sebesar 46%.

Penurunan permintaan produk batik berakibat pada penurunan produksi batik. Demi mempertahankan tenaga kerjanya maka mayoritas pelaku bisnis merencanakan akan melakukan inovasi baik inovasi produk (46%), inovasi metode proses (16%) dan inovasi peralatan (5%). Sedangkan 33% UMKM industri batik rencana tetap bertahan dengan kondisi apa adanya.

Menghadapi turunnya permintaan produk maka mayoritas UMKM industri batik merencanakan akan melakukan terobosan selama *new normal era*. Sebanyak 68% UMKM industri batik akan melakukan digital marketing. Sedangkan 10% UMKM industri batik akan memperluas lokasi pasar, dan 8% akan menambah mitra penjualan. Sedangkan 14% UMKM industri batik akan bertahan dengan kondisi apa adanya saat ini.

Sebanyak 62% UMKM akan memfasilitasi untuk mengikuti protokol Kesehatan selama *new normal era*. Rencana dalam menghadapi *new normal era* ini pasti memerlukan dukungan keuangan. Sebanyak 40% pelaku UMKM industri batik akan menggunakan sumber dana dari simpanan pribadi. Sedangkan 11% UMKM akan menjual aset. Sebanyak 29% UMKM akan mengurangi pengeluaran bisnisnya.

Formulasi Strategi bisnis dengan RBV

Strategi bisnis UMKM industri batik selama *new normal era* diformulasikan berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal bisnis, yang menjadi dasar utama dalam melakukan formulasi strategi yakni 2I-2E (Integritas – Inovasi – Ekspansi – Efisiensi).

- a. Integritas : Aspek kelembagaan bisnis dan pelaku bisnis telah terbukti cukup kuat. Pelaku UMKM Industri Batik bukan pemain baru melainkan telah berpengalaman dalam menjalankan bisnis. Pelaku UMKM industri batik menempatkan bisnis ini sebagai pekerjaan pokok. Oleh karena itu maka perlu integritas fokus pada bisnis dengan strategi bertahan (tidak beralih pada jenis bisnis yang lain) karena industri batik adalah kompetensi khusus (*distinctive competences*) yang dimiliki Pekalongan.
- b. Inovasi : Aspek bahan baku menunjukkan bahwa UMKM industri batik mampu menguasai bahan baku baik ketersediaan maupun harganya. Namun selama *new normal era* ini tidak boleh lengah dan perlu inovasi dalam memperkuat kemampuan manajemen rantai pasok (*supply chain management*) bahan baku, alternatif pemasok maupun inovasi alternatif bahan baku lain.
- c. Ekspansi : Aspek permintaan produk terbukti mengalami penurunan yang cukup banyak. UMKM industri batik perlu ekspansi memperluas pasar, terobosan *digital marketing*, dan menambah mitra penjualan (*networking-sharing economy*). Hal ini sejalan dengan temuan hasil penelitian Bigliardi dkk (2011) bahwa perusahaan inovatif akan mampu mengantisipasi pasar (*market anticipation*) dan fokus pelanggan.

Efisiensi : Menurunnya permintaan produk berdampak pada penurunan pendapatan bisnis. Efisiensi proses bisnis perlu dilakukan baik dalam pengelolaan tenaga kerja, proses produksi, peralatan, dan distribusi pemasaran. Hal ini sejalan pula pendapat Kuswantoro (2012) bahwa saluran distribusi khususnya dalam berbagi informasi dan koordinasi transportasi dapat meningkatkan efisiensi yang meningkatkan kinerja.

SIMPULAN

Formulasi strategi UMKM industri batik Pekalongan memasuki *new normal era* ini adalah 2I-2E yakni Integritas – Inovasi – Ekspansi – Efisiensi. Fokus dengan strategi bertahan karena industri batik adalah kompetensi khusus yang dimiliki Pekalongan. UMKM perlu memperkuat inovasi baik dalam hal manajemen rantai pasok, maupun alternatif bahan baku lain. UMKM perlu meningkatkan kemampuan ekspansi pasar, terobosan *digital marketing*, dan menambah mitra penjualan. Efisiensi proses bisnis perlu dilakukan baik dalam pengelolaan tenaga kerja, proses produksi, peralatan, dan distribusi pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin. (2020). Pemkot Minta Pekerja Terkena Dampak Covid-19 Segera Daftar Pra Kerja. Pekalongankota.go.id. Retrieved Desember 2020 from <https://pekalongankota.go.id/berita/pemkot-minta-pekerja-terkena-dampak-covid19-segera-daftar-pra-kerja.html>
- Ardhi, Y. (2020). In Picture: Pengrajin Batik di Pekalongan Terkena Imbas Pandemi Covid-19. Republika. Retrieved Desember 2020 from <https://republika.co.id/berita/q8itjs314/pengrajin-batik-di-pekalongan-terkena-imbaspandemi-covid19-2>
- Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*. 26 (1): 101. doi:10.5465/AMR.2001.4011938
- Bigliardi, Barbara., Pierluigi, C., Alberto I. D. (2011). Innovative Characteristics of Small and Medium Enterprises, *Journal of Technology Management Innovation*. Volume: 6. Issue: 2. https://www.researchgate.net/publication/228462467_Innovative_Characteristics_of_Small_and_Medium_Enterprises
- Diantika., Manullang, R.R. (2019). Analisis Strategy Resource Based View (RBV) dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis*, Vol : 6, No : 4. <https://e-jurnal.stie-ibek.ac.id/index.php/JIPMB/article/view/411>
- Fred R. David. (2009). *Manajemen Strategis*. Salemba Empat Jakarta
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Fahy, J., Cadogan, J. W. (2001). "Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance". *Journal of Marketing Management*. 17 (5–6): 503–520. doi:10.1362/026725701323366908. S2CID 168120105
- Kraaijenbrink, Jeroen ., J.-C. Spender, and Aard J. Groen. (2009). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, ISSN: 0149-2063, Online ISSN: 1557-1211. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309350775>
- Kuswanto, Ferri. (2012). Innovation in Distribution Channel, Cost Efficiency & Firm Performance: The Case of Indonesian Small & Medium Enterprise Scales, *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol. 2, No. 4. http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_2_No_4_June_2012/4.pdf
- Kutnadi. (2020). 43 ribu UMKM Pekalongan terdampak COVID-19. Jateng Antara News. Retrieved Desember 2020 from <https://jateng.antaranews.com/berita/310156/43-ribu-umkm-pekalongan-terdampak-covid-19>

- Škare, Marinko., dan Saša Stjepanović. (2015). Measuring Business Cycles: A Review, *Contemporary Economics*, Vol: 10, Issues 1, pp 83-94.
https://www.researchgate.net/publication/301967298_Measuring_Business_Cycles_A_Review
- Smart, P.A., H. Maddern dan R. S. Maull. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice, *British Journal of Management*, Vol. 20, 491–507.
https://www.researchgate.net/publication/227686521_Understanding_Business_Process_Management_Implications_for_Theory_and_Practice
- Thompson, Leigh (2003). Improving the creativity of organizational work groups, *Academy of Management Perspectives*. Vol. 17, No. 1
- Ward, Jhon, & Peppard Joe. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.